

La confrontabilità delle esperienze (In margine a un seminario AIDA)*

DOMENICO BOGLIOLO - PAOLA PITTONI¹

Sono messi a confronto, in tre studi di caso, i percorsi organizzativi e riorganizzativi per il conseguimento dell'efficacia e dell'efficienza dell'amministrazione digitale ai fini della trasparenza dell'azione amministrativa e dei suoi benefici per il cittadino, nonché le concrete iniziative che queste realtà hanno posto in essere per l'integrazione fra sistemi documentali e sistemi informativi, nell'orizzonte dell'adozione del quadro normativo presupposto e conseguente al Codice dell'amministrazione digitale. Lo studio tenta anche la definizione di un metodo di lavoro per la confrontabilità di queste esperienze che, se validata, potrebbe servire da modello propedeutico per il rafforzamento e lo sviluppo dell'interscambio delle esperienze stesse. Il metodo consentirebbe infatti la valutazione di processi (quegli stessi che, innescati dalla normativa, stanno inducendo trasformazioni organizzative che incombono in maniera caotica sulle pubbliche amministrazioni), tramite la strutturazione di una rete di filiere di comunicazione, mediante l'uso di strumenti di modellizzazione delle esperienze realizzate. Lo studio propone, infine, prospettive strutturali e funzionali delle professioni dell'informazione e della documentazione che operano entro le organizzazioni, sia come presupposto sia come conseguenza del Codice dell'amministrazione digitale.

Parole chiave: Gestione di progetto - Gestione della conoscenza - Sistemi informativi - Sistemi documentali - Gestione documentale - Sistemi di classificazione - Creazione di modelli - Amministrazione - Pubblica amministrazione - Amministrazione digitale - Codice dell'amministrazione digitale - Protocollo informatico - Università - Enti di ricerca - Professioni dell'informazione-documentazione

* Il presente scritto doveva originariamente essere inserito a conclusione degli Atti del seminario che AIDA ha tenuto a Roma il 15 maggio 2006, a cura di Lucia Maffei, sul tema *L'amministrazione digitale: aspetti di trattamento dell'informazione nelle università e nei centri di ricerca*, come replica italiana dell'International Italian Forum al 29° Online Information Meeting di Londra del 30 novembre 2005 e pubblicati sul fascicolo 3-4 del 2006, p. 49-105 <www.aidainformazioni.it/2006/342006.html>. Una serie di accidenti ne ha impedito la tempestività della pubblicazione, che viene qui proposta a tardivo corredo del Seminario e perciò a tentativo di più meditata riflessione.

¹ Domenico Bogliolo è l'autore dei paragrafi 1 e 3, *Esperienze a confronto* e *Un punto d'inizio*; Paola Pittoni è l'autrice del paragrafo 2, *La metodologia della confrontabilità*.

1. Esperienze a confronto

L'organizzazione della sessione pomeridiana

Affrontate, nel corso della mattinata, le problematiche generali legate all'informaticizzazione di vari servizi amministrativi nell'ambito archivistico, documentale e organizzativo, la seconda parte della giornata è stata dedicata alla rilevazione e al confronto delle prassi messe in opera in talune realtà organizzative. A causa dei limiti imposti da un seminario di una sola giornata, si era scelto, durante le fasi preparatorie, di confrontare tre delle molte possibili realtà organizzative, ma scegliendo quelle che potessero essere, seppur in parte, rappresentative del tutto: due del mondo universitario ("La Sapienza" di Roma, rappresentata da Paola Pittoni, e l'Alma Mater Studiorum di Bologna, rappresentata da Michele Toschi) e una del mondo della ricerca (l'Agenzia Spaziale Italiana, rappresentata da Gioacchino Lamanna).

In realtà, l'obiettivo era più alto: derivare, dalle analisi delle rispettive prassi, regole generali di comportamento valide per affrontare, in futuro, casi simili. La pubblicazione degli Atti della Giornata ne ha dato parziale conto. Qui e ora possiamo tentarne un'integrazione entrando in maggiori e forse più esaurienti particolari circa l'organizzazione stessa dell'incontro pomeridiano. L'ambizione è stata di estrarre, dall'occasione del Seminario, un metodo valido per l'impianto di ricerche e di prassi ulteriori. Ciò che segue ambisce quindi a non essere solo pensiero, ma a presentare una modalità secondo la quale esso possa diventare azione.

Sapevamo che tutte e tre queste realtà si erano spese nel raggiungimento del medesimo obiettivo: la razionalizzazione dell'organizzazione al fine di massimizzare efficacia ed efficienza dei flussi documentali, tentando di rendere operativo e pienamente attuale il dettato normativo vigente, mediante l'integrazione fra il sistema degli archivi e quello dell'informazione, che a sua volta presuppone un'integrazione di livello superiore, cioè quella tra l'informatica, la tecnologia e il diritto. Inoltre, tutte e tre queste realtà avevano seguito percorsi simili, iniziando la loro avventura con l'installazione del protocollo elettronico, inteso come punto nodale del circuito dei documenti amministrativi, porta d'ingresso e d'uscita per la nascita e la conclusione di tutti i processi dell'organizzazione.

Ci sono delle strade che sono parallele. Le destinazioni sono probabilmente identiche o poco differenti le une dalle altre, anche se le strade sembrano diverse, perché ogni organizzazione è diversa dall'altra, e anche due università non sono identiche nell'organizzazione delle tre "anime" comuni che le caratterizzano: la didattica, la ricerca, l'amministrazione. Ogni organizzazione, infatti, funziona come un individuo, un essere individuale o, meglio, un'individualità collettiva. Allora - ci si è chiesti - se si riuscisse a dimostrare scientificamente, cioè in modo ripetibile, che alcune esperienze sono sì vie

parallele ma convergenti, probabilmente le linee-guida che ciascuna di queste università e di questi Enti di ricerca ha seguito potrebbero venir codificate e quindi irrobustirsi, così, sui medesimi principi operativi comuni. Ciò che abbiamo, così, provato a suggerire e che abbiamo cercato di verificare è in qual misura e con quali metodologie le esperienze che sono state spese individualmente nel portare avanti questo percorso - e che sicuramente vanno valorizzate e vanno adeguatamente tesORIZZATE - riescano a trasmettere conoscenza. Come accumulare l'esperienza, come analizzare l'esperienza accumulata, come trasmettere la conoscenza e il recepimento di questa conoscenza?

Per rispondere a queste domande ci si è quindi concentrati su tre ipotesi fondamentali:

- la confrontabilità delle esperienze;
- la misurabilità delle esperienze;
- la ripetitività delle esperienze.

Se queste esperienze, ci si è detto, risultassero misurabili in qualche modo e quindi ripetibili, la loro analisi potrebbe costituire una guida condivisa per la gestione futura del problema. Affinché il confronto risultasse, quindi, il più possibile utile per ogni altro amministratore coinvolto nel raggiungimento dei medesimi obiettivi, il confronto stesso avrebbe dovuto essere ideato mediante la proposta, a ciascuno dei tre convenuti, di una medesima serie di domande, alle quali i tre convenuti avrebbero dovuto cercare di rispondere, come in un'intervista con domande identiche per tutti. Cosa che è stata fatta.

Motivi contingenti non hanno, però, consentito fino in fondo questo allineamento preventivo delle strutture e dei contenuti dei tre interventi, per cui l'accettazione della lista stessa da parte dei relatori non è stata sufficiente a determinare l'organizzazione degli interventi, che quindi sono rimasti - a parte generiche indicazioni programmatiche - sostanzialmente indipendenti gli uni dagli altri.

Per conseguire comunque una (relativa) confrontabilità delle esperienze si è, quindi, dovuta seguire una strada differente.

La costruzione della "griglia" per l'elaborazione delle domande

Le domande erano state, ovviamente, costruite a partire da una "griglia" sistematica, una matrice delle componenti dei percorsi organizzativi. La griglia stessa era stata costruita in maniera induttiva sperimentale e non preventivamente condivisa con altri, con l'intento di renderla uno strumento d'analisi comparativa, realizzabile e utile per il futuro. La griglia stessa è, comunque e a cose fatte, parsa valida di per sé, se diversi dei partecipanti della mattinata l'hanno considerata positivamente, come rappresentazione della possibilità di introdurre una metodologia scientifico/comparativa in grado di restituire al lavoro di gruppo una strutturazione sperimentalmente ripetibile.

Tra l'altro, nel corso stesso della mattinata è emerso un fatto importante, che era comunque stato alla base della costruzione della griglia: in qualunque organizzazione si lavora sempre in due direzioni contemporaneamente, come se costruissimo un palazzo cominciando da un piano intermedio e non dalle fondamenta, e si lavorasse contemporaneamente verso l'alto e verso il basso. Ciò significa che contemporaneamente, a mano a mano che si elaborano strategie per raggiungere certi fini, gli stessi fini possono essere cambiati e, anzi, vanno cambiati nel corso del tempo. Non essendoci una dialettica, si crea una specie di circolo vizioso o, almeno, una circolarità, tra i fini e le strategie: a mano a mano che i primi vengono conseguiti, ci si accorge che, in realtà, erano stati mal definiti e che è necessario affinare l'analisi e, quindi, mutare le strategie di conseguenza; è dunque un problema di definizione del metodo, di elaborazione del modello. Questi lavori sono continui e contemporanei.

Potrebbe essere utile, allora, trovare quel minimo comun denominatore che supponiamo debba esistere, per vedere di estrapolare una "linea rossa" trasversale ai risultati. La griglia di confronto era stata infatti costruita proprio al fine di rintracciare questa "linea", con l'obiettivo di trovare un primo spunto di riflessione metodologico per avviare quel lavoro collaborativo di arricchimento, miglioramento, condivisione, da restituire a tutte le amministrazioni coinvolte.

Seguendo una metodologia induttiva, si sono dapprima elencate le classi concettuali implicate, qui presentate nella Tabella 1, alla quale erano state preposte le seguenti considerazioni.

La presentazione delle esperienze di amministrazione digitale in realtà organizzative differenti costituisce uno strumento di primaria importanza sia per il disvelamento "sul campo" delle linee-guida seguite nell'attuazione dei rispettivi progetti, sia per la confrontabilità delle esperienze stesse fino alla possibilità della loro misurabilità e, quindi, per la loro ripetibilità. Scopo dell'operazione è di contribuire ad elaborare delle strategie comuni fondate, per quanto possibile, sulla scientificità del metodo.

Tale metodo potrebbe consentire, nelle intenzioni, di valorizzare e tesaurizzare gli sforzi compiuti nel corso della progettazione per la risoluzione di tutti i problemi provenienti dalle diverse realtà organizzative che vengono qui confrontate (resistenza al cambiamento, cultura d'impresa, risorse, normative, razionalizzazione del sistema informativo, livello di alfabetizzazione informatica, ecc.). Scopo non ultimo è la provocazione di un ripensamento sistematico dei fini di tutto l'apparato concettuale e tecnologico che ruota intorno all'impianto dell'amministrazione digitale, nella convinzione della subordinazione dei mezzi ai fini stessi.

Si propone, pertanto, l'utilizzazione di una griglia comunicativa unica intorno alla quale costruire una sorta di "intervista" che possa essere considerata come minimo comun denominatore mediante il quale portare in primo piano esperienze e risultati ottenuti nelle differenti realtà presentate. Saranno quindi elaborate alcune domande da costruire insieme, intorno all'universo delle classi di mappe concettuali. Inoltre, si propone che l'organizzazione temporale della sequenza delle domande rispecchi la matrice cartesiana (come una tabella a doppia entrata) mediante la quale è auspicabile che le soluzioni presentate divengano soluzioni sostenibili per l'intera comunità, in funzione degli altri concetti operanti sulle ascisse e sulle ordinate della matrice stessa.

Tabella 1 - Le classi concettuali

Progetti Gruppi Comunità di prassi Team di lavoro Gerarchie	Classificazione Indici Ontologie Significati Memoria Conservazione Accesso	Internet Usabilità Accessibilità Portali Modelli Formazione
Intranet Controllo di gestione Codice Stanca Legge 241/90 Testo unico Linee guida e Moreq	Amministrazione Organigramma Sistema di classificazione Sistemi statici Sistemi dinamici	Evoluzione servizi Evoluzione PA Obsolescenza Trasparenza Privacy Sicurezza informatica Profilazione
Gestione della conoscenza Conoscenza Gestione dei Contenuti	Economia Evoluzione economica Mission	Persone Responsabili Oggetti
Applicazioni di Content management Archivistica Burocrazia Normativa	Obiettivi Valore aggiunto Criticità	Basi di dati Programmazione orientata agli oggetti
Sistemi informativi Sistemi documentali Documenti Informazioni Dati Metadati Entità Relazione	E-procurement B2B, B2C Filiera produttiva Bilanci aziendali	Organizzazione Cultura Trasmissione cultura
Mercato della conoscenza Risorse economiche Personale Risorse strumentali	Operatività Sostenibilità Soluzioni Indicatori	E-government Digitalizzazione Investimenti
Sistemi di ERP Tecnologia Innovazione	Impatto organizzativo Orientamento al cambiamento Resistenza al cambiamento Orientamento ai risultati Sistemi di qualità Sistemi di controllo	Comunicazione Flussi documentali Standard
Processi Procedimenti Procedure Servizi Produzione documenti	Reti informatiche Clienti Utenti Informatizzazione Alfabetizzazione informatica Soluzioni distribuite	Efficacia Efficienza Semplificazione Complessità Metodi Metodologie

Si è così creata una matrice delle funzioni fondamentali, divise in tre fuochi verticali: i presupposti, da considerare come il momento dell'analisi, il confronto fra queste stesse esperienze in relazione alla disciplina (giuridica, sistemica e ingegneristica) che è stata data alle attività e al pensiero necessario per realizzare i risultati di questa analisi, nonché la descrizione del progetto che è stato portato avanti, in relazione alle soluzioni che sono state trovate. La voce "soluzioni sostenibili" era intesa come sintesi finale delle interviste, alla ricerca della norma valida per il lavoro futuro.

La matrice è presentata nella seguente tabella.

Tabella 2 - La matrice funzionale

PRESUPPOSTI	INCONTRO-CONFRONTO DELLE ESPERIENZE	DESCRIZIONE DEL PROGETTO
ANALISI	DISCIPLINA	SOLUZIONE
obiettivi	normativa	risultati
risorse	organizzazione	output
metodi	modelli	soluzioni sostenibili

Per ogni riquadro della matrice è così stato elaborato un insieme di domande la cui totalità intendeva esaurire l'argomento specifico, e fornire in più una guida certa per lo svolgimento delle interviste.

La tabella che segue presenta le domande predisposte e comunicate ai relatori.

Tabella 3 - Le domande proposte

ANALISI
<p>1. Rispondenza agli obiettivi generali dell'Organizzazione. In relazione agli obiettivi generali della vostra organizzazione, come si è posto il vostro specifico progetto?</p> <p><i>Commento: cioè, come avete cercato di riconoscere e di rispondere agli obiettivi generali? Spesso, quando un'amministrazione chiede di svolgere un compito, non ne indica anche lo scopo, il perché finale: l'amministratore pensa e decide, e si rivolge al tecnico per la realizzazione, dal quale si aspetta un'esecuzione poco più che meccanica. Ciò è profondamente errato perché la condivisione dei fini deve appartenere alla coscienza operanti di ciascun attore. Lo specialista dell'informazione ha allora il dovere di estrarre dalle disposizioni ricevute il fine dell'incarico ricevuto e di chiederne conto critico all'amministratore.</i></p> <p>1.1 Trasversalità e collaboratività interne all'Organizzazione. Che approccio si è dato in fase analitica alla collaborazione con strutture trasversali e/o progetti preesistenti operanti in campi limitrofi come, per esempio, sistemi informativi generali, eventuali sistemi documentali, Intranet o sistemi - razionalizzati e non - di controllo di gestione?</p> <p><i>Commento: è il tema della transversalità dei sistemi informativi, pervasivi dell'ambiente considerato, fino ad arrivare al controllo generale di gestione: sin-</i></p>

goli sistemi informatici possono rispecchiarne la totalità o possono muoversi in compartimenti stagni, senza reciproco interscambio.

- 1.2 Analisi della normativa integrata in relazione al contesto organizzativo. Qual è stato l'apporto analitico da voi dato in merito al gruppo di normative standard che hanno presupposto e preceduto il Codice Stanca (Testo unico per il protocollo, eccetera)? In particolare, rispetto al gruppo di oggetti veicolati nei significati del Codice Stanca (documenti, informazioni, dati, meta-dati generali dell'organizzazione) è esistito un apporto esprimibile in un diagramma entità-relazione capace di mettere in rapporto gruppi e filoni diversi all'interno della realizzazione?

Commento: la norma non è solo una cornice generale e astratta entro la quale creare una realtà coerente; l'applicazione della norma ne rivela anche i limiti, le contraddizioni non preventivate, a contatto con la stratificazione organizzativa nella quale si opera. L'applicazione della norma è sia uno strumento per l'ulteriore razionalizzazione dell'organizzazione sia un'occasione autocritica della norma stessa.

2. Analisi delle soggettività coinvolte. Quanto in profondità e quanto in estensione (e quante sono state le soggettività coinvolte - persone giuridiche ed Enti contabili autonomi) si è proiettata la vostra analisi in relazione alla complessità del sistema di riferimento?

Commento: cioè fino a che livello di approfondimento è giunta l'analisi in relazione alla pluralità delle soggettività coinvolte, e in relazione alla complessità che sta all'interno di questa stessa struttura?

- 2.1 Analisi della portata conoscitiva e comunicativa. Qual è stata la portata conoscitiva e comunicativa approfondita nell'analisi del sistema dei flussi?

Commento: più grande è l'organizzazione, maggiore è la complessità dei suoi flussi informativi e documentali. La capillarità dell'analisi ne è quindi un limite e altro limite è la comunicazione (orizzontale, verticale, trasversale) della sua struttura rivelata dall'analisi stessa.

3. Analisi dell'organizzazione delle risorse. Quale organizzazione in termini di risorse è stata prevista per la fattibilità dello sviluppo della soluzione scelta?

Commento: come, cioè, la fattibilità delle soluzioni ha tenuto conto delle risorse esistenti? Ha creato nuove risorse, ha pensato di riallocare queste risorse in un modo diverso? È stato fatto uno studio di fattibilità e, se sì, con quali caratteristiche?

- 3.1 Studio di fattibilità. In particolare, è stata compiuta un'indagine comparativa concernente categorie di risorse come il mercato della conoscenza, le risorse economiche da allocare o da potenziare, la qualità e la quantità del personale da coinvolgere o da acquisire, le risorse strumentali necessarie alla realizzazione del sistema?

Commento: si tratta, evidentemente, di un'analisi progettuale che considera l'occasione del protocollo elettronico come "chiave" per la regolazione del sistema totale degli scambi comunicativi, informativi e documentali dell'organizzazione.

- 3.2 Strutturazione per la determinazione dell'organigramma di riferimento. Dal punto di vista delle risorse organizzative e ai fini del metodo scelto per la determinazione dell'organigramma di riferimento, si è fatto ricorso a gruppi di lavoro, comunità di prassi, organizzazione per matrici, strutturazione funzionale, strutturazione gerarchica, o si è scelta un'acquisizione passiva del sistema?

Commento: la strutturazione più o meno cognitiva che viene data all'analisi riflette sia il grado di sclerotizzazione burocratica dell'amministrazione sia gli

spazi, esistenti o da riscattare, per il coinvolgimento profondo e attivo del personale coinvolto o da coinvolgere.

4. Analisi dell'integrazione dei sistemi informativi presenti. In funzione degli standard tecnologici e innovativi insediati nell'organizzazione (come sistemi di ERP, di ODBC, portali, Intranet, sistemi di *workflow*, standard comunicativi, eccetera), quali sono state le risultanze strategiche della vostra realizzazione?

Commento: la creazione e il governo di prodotti e di servizi dell'organizzazione si avvale di una molteplicità di strumenti per la gestione integrata di tutte le risorse partecipanti. Una visione strategica dei processi di integrazione dell'amministrazione digitale deve tenerne conto già nel primo disegno della prima installazione del protocollo.

DISCIPLINA

1. Trasparenza dell'Amministrazione. Rispetto all'obiettivo più generale di dare sviluppo alle esigenze della società dell'informazione nel suo impatto con i cittadini, con le imprese e con la pubblica amministrazione, come si è posto il vostro progetto?

Commento: non è consentito dimenticare che il primo impulso all'amministrazione digitale è stato quello della realizzazione programmatica del fine della trasparenza della stessa azione amministrativa, non solo nei confronti dell'utenza, nel caso, universitaria, ma di tutto il territorio geografico e culturale circostante. Nella definizione del progetto, quanta parte ha avuto questa consapevolezza?

- 1.1 Innovazione normativa prodotta. In particolare, quali proposte sono state avanzate e recepite dalla struttura organizzativa e quali ricadute esse hanno avuto dal punto di vista della normazione interna?

Commento: e quali sono state le ricadute organizzative concrete di tale consapevolezza?

2. Classificazione dei documenti. In relazione alle realizzazioni di protocollo informatico, in che rapporto sta il vostro titolare con un sistema di classificazione e di sistematizzazione dei significati propri dei quali l'Ente è portatore?

Commento: il titolare non è che uno dei sistemi - nel caso, archivistico - di indicizzazione dei documenti. Lo scontro costante è sempre quello che avviene fra strategie di pre- e di post-coordinamento. L'evoluzione della struttura organizzativa e, quindi, dei suoi contenuti si riflette nella indicizzazione dei suoi documenti, che deve quindi trovare un equilibrio fra la rispondenza classificatoria alla realtà, da un lato, e la certezza e la permanenza della classificazione stessa - almeno, per periodi di tempo significativi - dall'altro. Su quali discipline, quindi, e su quale pensiero si è appoggiata la costruzione del titolare nel rispetto di questo equilibrio?

- 2.1 Contributo alla creazione di standard di classificazione. In funzione delle politiche per l'innovazione dei processi amministrativi, sono stati realizzati standard organizzativi in materia di classificazione, indicizzazione, conservazione e accesso ai documenti?

Commento: e come le discipline e il pensiero di cui sopra si sono trasfusi in realizzazioni operative della nuova struttura di significati?

- 2.1.1 Interoperabilità e servizi. In particolare, e anche in riferimento alle esigenze poste dalla contabilità generale analitica dello Stato, come si è mossa la nuova struttura di significati verso gli obiettivi della semplificazione dei rapporti dello Stato con i cittadini, con le imprese e con il territorio?

Commento: e come queste realizzazioni operative hanno contribuito alla realizzazione dell'obiettivo dell'apertura proattiva dell'organizzazione?

3. Nuovi servizi alla comunità. Rispetto all'impatto organizzativo e alla resistenza al cambiamento, qual è stato il modello seguito per dar soluzione alla dialettica fra il funzionamento efficace della realizzazione e la subordinazione alla prestazione di servizi?
- 3.1 Livello di applicazione delle Linee guida ministeriali. In quale misura le funzionalità minime di protocollo informatico e il titolario di classificazione sono riusciti a fungere anche da sistema di controllo per una corretta amministrazione dei flussi documentali generati dai processi?
- 3.1.1 Gestione della conoscenza. Quali iniziative sono state progettate per l'allargamento e l'avanzamento della cultura dell'innovazione amministrativa e della semplificazione in funzione del modello realizzato?

RISULTATI

1. Eccellenza ed efficacia. Con riferimento al sistema di gestione della qualità totale per il governo dei flussi documentali, quali sono state le rilevanze maggiori alle quali è stato dato esito per gli indicatori di rilevanza, accuratezza, tempestività e puntualità, accessibilità, confrontabilità, coerenza, completezza, regolarità, chiarezza, verificabilità e praticabilità?
- 1.1 Qualità dei processi aziendali. In altre parole, quali sono stati i risultati ottenuti in funzione del *corpus* di metodologie disciplinate nella *Vision 2000* (organizzazione orientata al cliente, *leadership*, coinvolgimento del personale, approccio per processi, approccio sistemico alla gestione, miglioramento continuo, decisioni basate su dati di fatto, rapporto di reciproco beneficio con i fornitori)?
2. Ripetibilità e sostenibilità delle soluzioni. In relazione agli obiettivi di organizzazione e di trasmissione di nuova cultura realizzata tramite il vostro progetto, quali sono stati gli esiti verificati in concreto?
- 2.1 Risultati a valore aggiunto. In particolare, dal punto di vista della sostenibilità della soluzione proposta, sono stati raggiunti dei risultati a valore aggiunto concernenti finalità più alte, come la formazione per i funzionari, il monitoraggio del livello di alfabetizzazione informatica del bacino d'utenza coinvolto, il livello dell'architettura tecnologica in funzione della distribuzione dei nodi e delle postazioni di accesso e della sicurezza del sistema, lo scambio dei flussi documentali e della conoscenza distribuita mediante la realizzazione di un unico punto di accesso organizzativo e tecnologico, l'analisi dei profili d'utente comunque coinvolti nell'organizzazione, anche ai fini della partecipazione ad organismi istituzionali per lo sviluppo di reti telematiche territoriali (RUPA - Rete Unitaria della Pubblica Amministrazione)?

L'analisi linguistica

Come detto sopra, non si sono potute coordinare in via preventiva le presentazioni delle tre realtà. Ciò ha comportato la caduta proprio del presupposto di base dell'intera operazione: quello della confrontabilità. Per restituire un minimo di validità all'intera operazione, non rimaneva che un intervento *a posteriori*: forti di una parziale (e lacunosa) registrazione su nastro degli interventi del pomeriggio, poi appositamente trascritti come testo, si potevano analizzare i termini utilizzati nelle presentazioni, confrontarli poi con la matrice organizzativa predisposta, e infine verificare se fosse possibile derivarne ugualmente uno schema valido per la ripetibilità delle esperienze.

A questo ingrato (soprattutto perché realizzato quasi senza ausili elettronici) compito si è sobbarcata Paola Pittoni.

2. La metodologia della confrontabilità

Le parole sono fatte, prima che per essere dette, per essere capite: proprio per questo, diceva un filosofo, gli dèi ci hanno dato una lingua e due orecchie.

(Tullio De Mauro)

Partendo dalla considerazione in epigrafe, ci siamo avventurati nel tentativo di trovare, tramite vari strumenti messi a disposizione dalla linguistica in campo semantico, un minimo comun denominatore tra gli interventi effettuati e tracciare così le differenze specifiche contestuali relative ai soggetti partecipanti al dibattito.

Metodologicamente, abbiamo seguito la strada che descriveremo in seguito, purtroppo non confortati dall'ausilio tecnologico oggi disponibile sul mercato, che è uno dei possibili percorsi di analisi linguistica per giungere a delle conclusioni sintetiche.

La metodologia e i passaggi seguiti sono stati i seguenti:

1. si sono isolati dal contesto linguistico i termini semanticamente valorizzabili; successivamente si è eseguito lo studio del significato delle parole;
2. tramite il conteggio delle parole, si sono cercati i temi principali del testo, si è effettuata la ricerca di sinonimi o vocaboli intercambiabili resi evidenti in un'analisi contestuale dei campi semantici più significativi, si è cercato di interpretare quanto più possibile in maniera fedele il senso di questi termini nel contesto di riferimento;

3. per mezzo dell'analisi linguistica computazionale, quindi tramite la ricerca delle concordanze e occorrenze tra termini significativi dedotti dalla precedente analisi, si è posta l'attenzione sul ragionamento nell'approccio connessionistico per poter concretizzare il riconoscimento di lemmi intorno ai quali classificare dei significati in concetti e ontologie;
4. per la creazione di un modello/schema di riconoscimento, è stato necessario ricontestualizzare i lemmi all'interno del discorso contestuale, per ricostruire possibili cammini di conoscenza capaci di limitare per quanto possibile la perdita d'informazione dovuta alla particolare maniera di parlare di ciascun partecipante (vedi Allegato 1);
5. con la consapevolezza che trarre delle deduzioni, ossia dire delle "verità", anche se parziali, implica riferire qualcosa che si è visto nella sua completezza, si è tentato dunque di ricostruire la memoria degli interventi tramite delle brevi sintesi, di ripescare nella presenza all'evento percezioni, intuizioni, esperienze, di cercare una procedura (comparazione di insiemi di lemmi) che ci consentisse di utilizzare modelli eterogenei nella ricerca della corrispondenza semantica (vedi Allegato 2 a p. 34-35).

Allegato 1 - Estrazione dei termini

Paola Pittoni

analisi obiettivi generali - contesto immediatezza - universo lavorativo ricco - diverse funzioni - contraddizioni - criticità - concretezza - formulazione di modelli generali analisi complessive - concretezza - diversità - strutture - procedimenti - processi - gestione modalità presupposti organizzazione - analisi - metodologia - collocazione - protocollo minimo - applicazione - normativa - operativa - informatico - accettare - dirigenza - capacità - trasformazione - reale - potere - operativo - insieme - routine - consolidamento - tempo - allineamento - esperienze - prassi - processo - accantonamento - obiettivi - informatizzazione - protocollo - flussi documentali - incapacità - impossibilità - azione - realtà - tipologia - studio - comprensione - condizione - imposizione - soluzione - analisi - fatta - organizzativo - emergere - esistenza - legami deboli - incapacità decisionale - volontà - impossibilità - tracciato - legami forti - ufficio - persone - flusso - nucleo - analisi - superamento - impasse - immobilismo - trasversalità - collaboratività - interno - organizzazione - analisi - orientarsi - immediatezza - cambiamento - ruolo - legami deboli - impossibilità - azione - analisi - progetto - composizione - migliore - coerenza - progetto - operativi - deduzione - soggetto - realtà - poter essere - portatore - innovazione - capacità - superamento - impasse - inserito - organizzatore - tecnologo - riferimento - componente amministrativa - poter operare - poter cambiare - cambiamento - direzione - impatto - impossibilità decisioni coerenti - sperimentazione - progetto reale concreto - superamento impasse - ruolo dell'amministrativo fondamentale veicolo - superamento congelamento complessità - impossibilità superamento caos - coerenza funzione amministrativa - progetto funzione amministrativa risultato - relazione contesto organizzativo - no potere trasversalità interna - creazione progressiva

nicchie eccellenza - risultati parziali microcosmo eccellente - studio di fattibilità - applicazione normativa - lungo percorso aggregante proiettato nel futuro - mancanza di potere attuazione coerente studio fattibilità - studio comparativo su funzioni criticità bisogni - soluzione tecnologica processo esclusione soluzioni non realizzabili - determinazione possibili soluzioni tecnologiche mercato - confronto tra diverse soluzioni tecnologiche realizzabili - identificazione soluzione tecnologica fattibile - procedura per esclusione determinazione organigramma - per esclusione creazione sistema classificazione - idea guida obiettivi generali trasparenza - servizio utile comunità universitaria - modello astratto perseguibile comunità universitaria - esempio pratico comunità universitaria - mancanza potere decisionale - obiettivi astrattamente alti e potenti - potenzialità tecnologiche massimamente evolute - mancanza potere oggettivo necessità astrazione e potenzialità superiori per poter non escludere a priori - soggettività coinvolte coincidono con quelle che si sono lasciate coinvolgere - strategia piccole comunità di prassi in divenire - necessità riconoscimento potere dall'interno tramite continuo divenire - dirigenza caos in tante direzioni - studio macroprocessi - studio macroprocessi formazione cultura processo - confronto e scambio interpersonale gestione macroprocessi - esperienza definita governo occasione importante - protocollo punto di tracciamento flussi dell'Ente - dalla normativa su trasparenza normativa convulsa rincorre se stessa - normativa enormi responsabilità e ambiti - necessità molto potere proveniente dall'alto - normativa proveniente da vari organismi di potere non integrata - normativa importante significativo diritti cittadino - capacità anticipare cambiamento - tecnologie funzionali cambiamento - progresso non subito dal cittadino - progresso preceduto gestito e governato - ambivalenza analisi organizzazione risorse - risorse dell'Ente - risorse poste in opera per rispondere alla normativa - risorse in quanto adesione generale di processo al mutamento - creazione gruppo di lavoro competenze trasversali professionalità rappresentative ogni ambito processo globale - risorse umane rintracciate esattamente nel ruolo della propria funzione istituzionale - per il cambiamento necessario mutamento dei soggetti coinvolti nei processi

Gioacchino Lamanna

possibilità analisi progettuale - obiettivo megacatalogo documentale - problema legami deboli - legami forti - organizzazione - modello - organigramma - criticità - reingegnerizzazione - processi integrazione - risorse umane - alta direzione sensibilità - approccio - disponibilità al cambiamento - personale - vertice - formazione - cultura al processo - cambiamento - capillarizzazione - quantità personale dedicato - amministrazione medio-piccola - problemi - amministrazione grandi dimensioni - supporto - alta dirigenza - poter fare - piccolo potere - insistenza - realtà - responsabilità - attività professionale - strumenti - mezzi - mancanza di serietà - mancanza di coerenza - Codice dell'amministrazione digitale - responsabilità - dirigenza - diritti del cittadino - conclusioni - attività - protocollo - risultati - pianificazione - costruzione rapporti interpersonali - modello ASP [Application Service Provider] - verifica mondo commerciale tecnologie - esperienza ASP - modello - esperienza ASP da estendere imitare - discorso proiettato al futuro - organizzazione documentale - centro di documentazione

Michele Toschi

contesto organizzativo - risultato - modelli - caos organizzato - organizzazioni - funzionamento - estrema complessità - articolazione - obiettivi - obiettivo didattica - missione istituzionale - obiettivo - obiettivo ricerca - obiettivo - obiettivo personale tecnico-amministrativo - obiettivo supporto - svolgimento attività - organizzativo - significato - amministrazione centrale - burocrazia professionale - struttura gerarchica ad albero - responsabile dirigente - strutture didattica - strutture ricerca - autonomia - responsabile pluralità di soggetti - organi direttivi - finanzia-

menti autonomi - gestione dei finanziamenti autonomi - centri di potere - intersezioni trasversali - lavoro collaborativo - interscambio continuo - arena politica - caos organizzato - struttura complessa - funzioni meno complesse - didattica - ricerca - supporto - protocollo informatico partenza gestione documentale - discussione sistema gestione documentale - esigenza caos sistema informativo documentale - caos nel sistema documentale - caos nel sistema informativo - mancanza conoscenza competenze soggetti e strutture - chiarezza sistema organizzativo - chiarezza sistema informativo - relazione tra ambiti informatizzazione privacy sicurezza tecnologia avanzata - relazione knowledge management gestione della conoscenza e sistema informativo - base comune conoscenza funzionamento organizzazione - risorse umane e definizione competenze funzionali - specializzazione sistemi di coordinamento per raggiungimento obiettivi comuni - diverse competenze e professionalità focus chiarire bene funzionamento processo per distribuire correttamente informazioni e documenti nel tempo e modo soggetto giusto - fatto studio di fattibilità per fare il punto della situazione - poter mettere nello studio priorità, dati strutturali e strutturati, informazioni, creare una mappa dalla quale partire - importante per iniziare bene è razionalizzazione - primo punto di riferimento razionalizzazione protocollo informatico - capovolgimento approccio informatico tecnologico studio archivistica e successiva tecnologia conseguente - importante collaborazione diverse professionalità archivista esperto organizzazione giurista informatico cultore tecnologie cambiamento - titolario classificazione funzionale - importanza documenti solo se contestuale all'utilizzo reale - importante nomina capo progetto responsabilità risultato - metodologia del project management vari ruoli in collaborazione progettuale tra di loro - importante responsabile capo progetto non strutturato in maniera gerarchica ma professionalmente competente in materia - importante formazione capo progetto - importante ruolo capo progetto non soggetto a legami gerarchici necessità poter avere informazioni necessità poter agire - alta dirigenza coinvolta in modo non gerarchico soggetta alle richieste e prescrizioni capo progetto necessario per poter agire e riuscire nel risultato - necessaria creazione gruppo interdisciplinare diverse professionalità - necessità di partire dagli errori dalle criticità per utilizzare errori per cambiamento - tracciamento dell'errore, riconoscimento, soluzione errore, cambiamento continuo - importante coinvolgimento tutti i soggetti - la gestione dell'informazione comporta annullamento gerarchie importante solo proprietario dell'informazione da raggiungere - importante analisi attività uffici dal punto di vista necessarie informazioni connesse - mappatura svolgimento coinvolgimento risorse umane - formazione risorse umane elemento necessario - necessità formazione prima dirigenza e poi altre risorse umane - portata conoscitiva flussi documentali comporta la capacità di gestione ottimizzata delle risorse umane - risultati ottenuti sistema di regole che rendono tracciabile l'informazione ai fini della trasparenza - risultato regole sui diritti e sul potere dei soggetti giusti a vedere i documenti necessari alle loro attività - chi (soggetto) - può (potere) vedere documenti (utilizzo informazioni) al fine di poter svolgere la propria attività nel proprio ruolo - risultato manuale di gestione del protocollo informatico - manuale di gestione importante per personalizzare completare la normativa - manuale di gestione importante per fare riferimento al proprio sistema di protocollo per qualificare nei sistemi di qualità le procedure dell'Ente - risultato classificazione generale sistema informativo per conoscere e condividere i criteri - risultato classificazione riconoscibilità dell'informazione poiché strutturata e quindi valorizzata dal sistema Ente - risultato non raggiunto digitalizzazione completa di tutte le tipologie di documenti e flussi documentali ed eliminazione cartaceo poiché non è sembrato essere obiettivo principale in questo momento - risultato a valore aggiunto organizzazione che conosce meglio se stessa - risultato a valore aggiunto maggior efficacia ed efficienza ritorno economico sul miglior utilizzo risorse umane - risultato a valore aggiunto riqualificazione delle risorse umane dovuta ad una ottimizzazione dei processi

Allegato 2 - Frequenza dei termini

Sono stati conteggiati e valorizzati solo quei lemmi che apparivano più di una volta almeno in due dei tre discorsi per poter contestualizzare le conclusioni comparative in un ambiente linguistico eterogeneo.

In ordine alfabetico.

amministrativa (componente) /	metodologia = 2
amministrativo = 3	modello-i = 6
analisi = 10	modo / modalità = 3
approccio = 2	normativa / codice amministrazione
cambiamento / mutamento = 12	digitale = 10
caos = 7	obiettivo-i = 12
capacità = 6	organigramma = 2
cittadino = 3	organizzazione-i = 9
classificazione = 4	persone / personale / interpersonale = 3
coerenza / coerente = 3	potere / poter / potenti / potenza = 21
coinvolgere / coinvolgimento /	procedura-e = 2
coinvolti-a-e = 6	processo-i - macroprocessi = 17
collaboratività / collaborativi /	professionalità organizzatore = 2
collaborazione = 4	professionalità tecnologo = 2
competenze = 4	professionalità archivista = 1
complessità / complesso-a-i-e = 4	progetto / progettuale / project
conoscenza / conoscitiva / riconoscibilità /	management = 12
knowledge management = 7	protocollo = 8
contesto-i = 4	reale / realtà = 4
criticità = 4	relazione = 3
cultura = 2	responsabilità = 4
dirigente-i / dirigenza / vertice = 8	risorse / risorse umane = 13
diversità = 7	risultato-i / output = 13
documentale-i / documento-i = 14	ruolo-i = 6
esperienza-e = 4	sistema = 13
flusso-i = 5	soggetto-i / soggettività = 10
funzione / funzionale /	soluzione-i = 7
funzionamento = 12	struttura-e = 6
futuro = 2	studio / studio di fattibilità = 9
generale-i = 4	tempo = 2
gestione = 11	traccia / tracciamento / tracciabile /
gruppo = 2	tracciato / rintracciate = 5
importante / importanza = 14	trasversali / trasversalità = 4
informatico-a / informatizzazione = 13	utile / utilità / utilizzo / utilizzare
integrata / integrazione = 2	perseguibile = 6
legame-i = 6	

In ordine di rango di frequenza.

21 - potere / poter / potenti / potenza
17 - processo-i - macroprocessi
14 - documentale-i / documento-i; importante / importanza
13 - informatico-a / informatizzazione; risorse / risorse umane; sistema
12 - cambiamento / mutamento; funzione / funzionale / funzionamento; obiettivo-i; progetto / progettuale / project management
11 - gestione
10 - analisi; normativa / codice amministrazione digitale; soggetto-i / soggettività
9 - organizzazione-i; studio / studio di fattibilità
8 - dirigente-i / dirigenza / vertice; protocollo
7 - caos; conoscenza / conoscitiva / riconoscibilità / knowledge management; diversità; soluzione-i
6 - capacità; coinvolgere / coinvolgimento / coinvolti-a-e; legame-i; modello-i; ruolo-i; struttura-e; utile / utilità / utilizzo / utilizzare perseguibile
5 - flusso-i; traccia / tracciamento / tracciabile / tracciato / rintracciate
4 - classificazione; collaboratività / collaborativi / collaborazione; competenze; complessità / complesso-a-i-e; contesto-i; criticità; esperienza-e; generale-i; reale / realtà; responsabilità; trasversali / trasversalità
3 - amministrativa (componente) / amministrativo; cittadino; coerenza / coerente; modo / modalità; persone / personale / interpersonale; relazione
2 - approccio; cultura; futuro; gruppo; integrata / integrazione; metodologia; organigramma; procedura-e; professionalità organizzatore; professionalità tecnologo; tempo
1 - professionalità archivistica

3. Un punto d'inizio

A partire dall'analisi eseguita, è stato quindi possibile ricostruire una sintesi linguisticamente scorrevole delle presentazioni, ora uniformate quanto all'uso dei termini significativi e, quindi, dei concetti sottesi. Queste sintesi non posseggono, ovviamente, la ricchezza comunicativa dei discorsi effettivamente pronunciati - cosa, tra l'altro, che nemmeno lo scritto può, né vuole, restituire; ne rappresentano, però, la sequenza esatta nello svolgimento del pensiero e, quel che qui più conta, comunicato attraverso parole che sono assunte al rango di termini, divenuti cioè elementi di un vocabolario controllato. Da qui si può dunque, riteniamo, partire per il completamento dell'esperimento di restituzione dei contenuti elaborati con la metodologia comparativa. Le sintesi proposte sono state, infine, validate dagli stessi Autori.

*Prima sintesi: Paola Pittoni*²

Lavora nell'ambito dell'insediamento del nucleo di protocollo minimo presso "La Sapienza" e sta lavorando anche su altri aspetti per ampliare la piattaforma e l'organizzazione su un piano più generale.

Si è ritenuto opportuno, nell'approccio al problema della razionalizzazione dei flussi documentali, affrontare immediatamente gli aspetti generali del contesto/universo lavorativo. Tale contesto si è mostrato ricco di diverse esperienze, procedure, procedimenti, dovuti alle diverse funzioni che svolge un'università. L'implicazione immediata rispetto a questo approccio è stata quella di imbattersi nelle contraddizioni e nelle criticità concrete del contesto, per formulare modelli generali di analisi complessive, atte ad imporsi nella concretezza della diversità.

Questo ci ha portato a fare un altro tipo di studio: cioè, riuscire a superare l'*impasse* dell'immobilismo. Su questo filone metodologico si sono presi in considerazione le strutture, i procedimenti, i processi, le possibilità di gestione dell'organizzazione, in funzione del valore prioritario che ci impegnava a rendere spazi operativi agli studi e ai lavori che via via si andavano attuando. L'analisi metodologica e la collocazione dell'infrastruttura tecnologica hanno dato come risultato l'applicazione delle funzionalità di protocollo minimo e l'applicazione della normativa dal punto di vista tecnologico, nonché la creazione di nicchie di eccellenza. Queste sono state attivate in funzione della capacità e della fiducia che poteva assumere la dirigenza nei confronti del miglioramento e della trasformazione nella pratica. Il potere di coinvolgere strutture e risorse umane nel cambiamento è stato conquistato nella prassi quotidiana, con il cambiamento oggettivo e progressivo di routine consolidate, con il consolidamento nel tempo e l'allineamento di esperienze e prassi differenti.

L'esistenza legata alla fisionomia dell'organizzazione di legami deboli ci ha orientato verso una costruzione di un nucleo capace di trasmettere i valori di una cultura del cambiamento grazie alla costruzione progressiva di legami interpersonali forti.

L'incapacità decisionale ha portato alla costruzione di un gruppo di professionalità eterogenee che ha cercato di rendersi portatore di funzioni innovative, dimostrare la possibilità e la capacità del superamento dell'*impasse* immobilizzante.

Il riferimento sul quale si è potuto contare, per quanto riguarda la componente amministrativa direttamente coinvolta, ci ha consentito di acquisire quel potere - non sancito in maniera forte dal vertice dell'organizzazione - di poter operare, di poter cambiare.

L'impossibilità di trasformare un piccolo nucleo in un soggetto portatore di decisioni coerenti ci ha suggerito la creazione di successivi prototipi sperimentali, grazie al ruolo dell'amministrativo come fondamentale veicolo portatore di lavoro da svolgere nella prassi.

Siamo consapevoli dell'impossibilità del superamento del caos. Per affrontare la questione della trasversalità interna, si è succeduto alla promozione di nicchie di eccellenza capaci di restituire esperienze, problemi, errori e criticità in un orizzonte rivolto a un lungo percorso proiettato nel futuro.

Al fine di procurarci gli strumenti indispensabili per l'introduzione del cambiamento, si è proceduto dunque per esclusione, prima in riferimento alle tecnologie, poi in riferimento all'impianto di classificazione, identificando di volta in volta, in un processo collaborativo, contemporaneamente soluzioni e problemi, in un ciclo al momento senza fine. In mancanza di un potere effettivo capace di restituire le informazioni necessarie per fornire linee guida sem-

² Il testo è stato rivisto da Paola Pittoni.

plici, allo scopo di evitare di aumentare il caos già presente, si è preferito viaggiare a un livello astrattivo superiore con lo sguardo fisso all'idea-guida degli obiettivi generali della trasparenza, di rendere più potente e flessibile il modello di riferimento per l'attuazione degli obiettivi al fine di non escludere *a priori* soggettività coinvolgibili, strategie di formazione, strategie di capillarizzazione, insomma si è affrontato il caos in piccole comunità di prassi in divenire. Il compito che ci siamo assegnati è stato quello di cogliere e portare in sé tutte le componenti significative della caotica organizzazione, di esplicitarle quanto più possibile per creare una coscienza autentica e conoscenza condivisa nel tentativo di rintracciare a passo a passo la storia stessa ai vertici della conoscenza. Le risorse poste in opera per rispondere alla normativa hanno al momento aderito in modo generale al processo di mutamento. Questo tipo di coinvolgimento ci è apparso necessario e indispensabile per progredire con la unica metodologia che al momento, anche se in modo parziale, ci ha portato all'adozione di responsabilità e soluzioni.

Seconda sintesi: Gioacchino Lamanna³

Deve realizzare l'obiettivo di un polo aerospaziale nazionale che metta in condivisione un megacatalogo, assicurando le interconnessioni con i centri di documentazione di altre agenzie e centri internazionali - per beneficio di tutta la comunità accademica, scientifica, industriale aerospaziale. È contemporaneamente impegnato sul progetto definitivo di protocollo informatico, gestione documentale e gestione degli archivi al fine di sviluppare e gestire un sistema centralizzato di archiviazione e normalizzazione della documentazione dell'Agenzia.

Dal punto di vista della possibilità di analisi progettuale, per perseguire l'obiettivo finale della creazione di un megacatalogo documentale, resta il problema dei legami deboli, o dei legami forti, l'organizzazione, il modello dell'organigramma; più semplicemente "le criticità" sono rappresentate dalla difficoltà di un'adeguata reingegnerizzazione dei processi, della necessaria integrazione delle risorse umane, di una conforme e tempestiva sensibilità dell'alta direzione, della necessaria disponibilità al cambiamento, sia del personale, sia dei colleghi, sia del vertice.

L'Unità DOC, per parte propria, per quanto riguarda la formazione, sta fornendo cultura e supporto capillare al processo di cambiamento. Infatti l'ASI, pur essendo una struttura medio piccola, ha i medesimi problemi delle grandi amministrazioni dove, se il supporto arriva dall'alta dirigenza, le cose si possono fare. Ma d'altra parte la piccola consistenza di risorse dedicate sprona i responsabili ad insistere perché si vogliono onorare e riscontrare le responsabilità affidate. Non potendo più tornare al passato, è necessario volgersi al futuro, perché le modifiche da introdursi, a norma del *Codice dell'amministrazione digitale*, chiarificano le responsabilità della dirigenza nel processo di attuazione (che possono assumere anche la definizione di inadempienza verso i diritti del cittadino).

I risultati ottenuti sono stati: la realizzazione di una realtà sperimentale per l'impianto documentale GEDOC [Gestione Documentale], la costruzione dei rapporti ai vari livelli esterni, l'adozione del modello ASP, pur continuando a monitorare l'ambiente esterno e verificare tutto quello che il mondo commerciale e tecnologico può mettere a disposizione come soluzioni tecnologiche diverse; inoltre la realizzazione del primo modulo del Polo Aerospaziale Nazionale, il servizio di biblioteca tecnico scientifica.

³ Il testo è stato rivisto da Gioacchino Lamanna.

L'esperienza ASP, almeno per quello che ci riguarda, oltre che una tecnologia è un modello da seguire, espandere e imitare. Pur non avendo ancora altri risultati da presentare, si ritiene importante mostrare come risultato della esperienza la necessità di aprirsi ad un discorso proiettato nel futuro per l'approccio sistematico al problema documentale in generale.

Terza sintesi: Michele Toschi⁴

Lavora all'Università di Bologna come *project manager* responsabile di una serie di progetti di innovazione con impatto organizzativo (protocollo informatico, firma digitale, linee guida di organizzazione per l'Ateneo, reingegnerizzazione dei processi dell'amministrazione generale dell'Università di Bologna). Fa parte di numerosi Gruppi di lavoro nazionali che hanno ad oggetto la gestione documentale (Titulus97, Cartesio, etc.).

Negli ultimi anni il tema della gestione documentale è tornato ad essere centrale per gli atenei italiani. Un contributo fondamentale affinché ciò avvenisse è stato dato dal Gruppo di lavoro interuniversitario Titulus97. Il Gruppo è nato su iniziativa dell'Università di Padova verso la metà degli anni '90 con l'intento di riprogettare i sistemi di protocollo e gestione documentale degli atenei italiani. Essi, infatti, risultavano del tutto inadeguati ad una pubblica amministrazione moderna, rispettosa delle regole, efficiente, efficace ed economica. Da diversi decenni si era persa la consapevolezza dell'importanza e della centralità dei sistemi documentali come fondamentali strumenti organizzativi e gestionali, oltre che come mezzi imprescindibili di certezza giuridica e conservazione della memoria dell'Ente; erano gestiti come mero adempimento giuridico-formale senza alcun legame con la gestione manageriale dei flussi documentali e del *knowledge management*.

Nella sola amministrazione centrale dell'ateneo bolognese, tanto per fare un esempio, esistevano ben 169 diversi sistemi di gestione documentale e altrettanti registri di protocollo. Alcuni di questi erano informatizzati, altri cartacei. Questi sistemi erano del tutto indipendenti, non coordinati fra loro e si basavano su logiche diverse, dettate dalle contingenze o dalle esigenze lavorative del singolo ufficio, a volte del singolo funzionario. È evidente che un sistema del genere provocava non pochi problemi: gli stessi documenti erano protocollati e smistati più volte a strutture diverse, era di fatto impossibile ricostruire i flussi di *knowledge* e *document management*, poteva capitare che uffici diversi attivassero procedimenti amministrativi simili, basati sulla medesima documentazione, senza alcun coordinamento. A ciò si aggiungeva la difficoltà nel reperire la documentazione priva di ogni classificazione condivisa, raccolta senza rispettare alcun "vincolo archivistico" né i criteri di formazione dei fascicoli procedurali. I documenti, in sintesi, erano gestiti secondo logiche proprietarie e non condivise, giuridicamente scorrette, non tenendo conto delle più basilari regole archivistiche e organizzative.

È evidente che tale situazione non era più sostenibile specie in una organizzazione tanto complessa e grande: l'Università di Bologna è la seconda università dopo "La Sapienza" di Roma; ha oltre 100.000 studenti, circa 7.000 dipendenti (divisi, più o meno al 50%, tra personale tecnico amministrativo e docente), 25 facoltà, un centinaio tra dipartimenti e centri di ricerca di varia natura, 4 poli nelle principali città della Romagna (Ravenna, Rimini, Forlì e Cesena) e addirittura una sede a Buenos Aires.

⁴ Il testo è stato rivisto da Michele Toschi.

Per questi motivi l'ateneo bolognese ha deciso di riprogettare il proprio sistema documentale aderendo al progetto Titulus97. Titulus97, infatti, si presentava come qualcosa di estremamente originale ed innovativo nel panorama italiano. L'obiettivo fondamentale del progetto era quello di creare un sistema informativo volto a razionalizzare e definire le regole per la gestione dei documenti amministrativi, seguendone tutto il ciclo di vita (dall'archivio corrente a quello storico). Tali regole andavano individuate rispettando i dettami della moderna scienza archivistica. Una volta definite e adottate queste regole fondamentali, ci si sarebbe preoccupati di informatizzare il sistema di gestione documentale adottando un *software* di protocollo e *document administration* disegnato *ad hoc* in base alle specifiche organizzative archivistiche dettate dal Gruppo di lavoro. Il processo logico e metodologico con cui si è arrivati a riprogettare il sistema documentale è partito dalle regole archivistiche e dalle conseguenze organizzative dell'applicazione di quelle regole. Solo in un secondo momento ci si è posti il problema dell'implementazione informatica del sistema.

L'attivazione di un moderno sistema di gestione documentale ha richiesto uno sforzo organizzativo di non poco conto e l'elaborazione di una metodologia adeguata. Il Gruppo di lavoro nazionale è stato di fondamentale supporto per queste attività poiché ha fornito gli strumenti di analisi e metodologici utili ad affrontarle in modo corretto. Tuttavia è stata necessaria un'analisi approfondita dello specifico contesto dell'Università di Bologna che, probabilmente, ha rappresentato la parte più difficile, complessa e articolata dell'intero progetto.

Gli atenei, come è noto, sono organizzazioni "a legame debole", dove è estremamente difficile agire secondo schemi organizzativi troppo meccanicistici e strutturati. Hanno molte anime (didattica, ricerca, attività di supporto alle prime due) che coincidono con strutture organizzative diverse, difficili da coordinare in modo unitario.

Questo significa tanti centri di potere, tante intersezioni. Ciò è particolarmente evidente in atenei di grandi dimensioni quali l'ateneo bolognese.

Queste tre "anime" (amministrazione centrale, strutture scientifiche, strutture didattiche) ovviamente lavorano insieme, con un intreccio continuo. Le attività sono pertanto divise tra strutture con assetti diversi: burocrazia professionale tipica dell'amministrazione centrale (struttura gerarchica ad albero, responsabilità alla dirigenza) e burocrazie professionali o strutture a matrice per le strutture didattiche e di ricerca. Tali strutture, inoltre, hanno ampi margini di autonomia organizzativa, gestionale, finanziaria. Ciò è inevitabile nel rispetto della loro libertà didattica e di ricerca ma crea, ovviamente, problemi di coordinamento tra loro, con le strutture centrali di supporto, con gli obiettivi strategici dell'ateneo in generale. Questi diversi centri di potere, pertanto, necessitano di intersezioni trasversali, lavoro collaborativo, interscambio continuo.

Il caos, presente nel sistema documentale e nel sistema informativo, creava una mancanza di conoscenza e di competenza ai soggetti e alle strutture e rende estremamente complicato coordinare le attività.

Partendo da questo contesto si è sviluppata una metodologia che individuasse le relazioni tra i diversi tipi di strutture e creasse un sistema di gestione documentale in grado di aiutare dette relazioni (favorendo, pertanto, il coordinamento).

La relazione la si è cercata, dunque, nell'ambito del *knowledge management*, ossia gestione della conoscenza; si è visto il sistema informativo come base comune per la conoscenza e il funzionamento dell'organizzazione.

Si sono monitorate le competenze funzionali delle risorse umane, ci si è specializzati nel tro-

vare sistemi di coordinamento per il raggiungimento di obiettivi comuni a partire da diverse competenze e professionalità.

Il *focus* è stato quello di chiarire bene il funzionamento del processo per distribuire correttamente informazioni e documenti, nel tempo, nel modo, e al soggetto giusto.

Il primo risultato è stato quello della stesura di uno studio di fattibilità, per fare il punto della situazione, per poter evidenziare le priorità, per ottenere dati strutturali e strutturati, informazioni, creare una mappa dalla quale partire.

Lo studio è stato fondamentale per individuare la mappa concettuale di riferimento e avviare le fasi successive (conoscere per agire).

È stato scelto come obiettivo iniziale e prioritario il protocollo informatico. La scelta fatta è stata coerente con l'impostazione organizzativa: si è capovolto l'approccio tradizionalmente utilizzato in tali casi e si è partiti dalla realizzazione delle regole organizzativo/archivistiche. I problemi informatici e tecnologici sono stati affrontati solo in seguito, cercando le soluzioni tecniche più adatte alle regole organizzative e archivistiche. È stata fondamentale la collaborazione tra diverse professionalità: archivista esperto; organizzatore, giurista, informatico, cultore delle tecnologie del cambiamento, tecnologo.

Fattore importante è stata la nomina di un capo progetto incaricato dall'alta dirigenza ad assumersi le responsabilità di risultato. Questo ha comportato la possibilità di gestire il cambiamento tramite la metodologia del *project management*: vari ruoli in collaborazione progettuale tra di loro.

È stato fondamentale il fatto che il responsabile capo progetto, non strutturato in maniera gerarchica, ma professionalmente competente in materia, sia stato formato nelle varie discipline e domini di competenza utili alla buona riuscita del progetto. Ciò ha favorito il coordinamento delle professionalità coinvolte e la focalizzazione verso il risultato finale.

Il ruolo del capo progetto, inoltre, è stato fortemente legittimato in modo da svincolarlo da legami di subordinazione e concedendogli la possibilità di reperire le informazioni necessarie, attivare le strutture di ateneo, agire coinvolgendo l'alta dirigenza (soggetta, in relazione allo specifico progetto, alle richieste e prescrizioni del *project manager*).

Ciò è stato uno dei fattori che ha determinato il buon esito del progetto.

Altra intuizione importante è stata quella di istituire un Gruppo di lavoro interdisciplinare composto da diverse professionalità. In tali ambiti, infatti, l'autoreferenzialità non paga.

È necessario coinvolgere tutti i saperi interessati e cercare una sintesi. Si è molto insistito, inoltre, su un approccio incrementale per tentativi ed errori: il tracciamento dell'errore, il suo riconoscimento, la ricerca della soluzione, ha portato a un cambiamento continuo, a un importante coinvolgimento di tutti i soggetti per la gestione dell'informazione completa.

L'annullamento delle gerarchie ai fini del progetto ha comportato la possibilità di raggiungere il proprietario dell'informazione, consentendo una realistica e importante analisi dell'attività degli uffici dal punto di vista delle necessarie informazioni connesse per lo svolgimento delle attività.

Si è elaborata una mappatura, tramite il coinvolgimento delle risorse umane, contemporaneamente a una formazione per i soggetti coinvolti nell'auto-analisi come elemento necessario e funzionale alla riuscita del progetto.

È stato necessario formare prima la dirigenza e poi altre risorse umane, perché la gestione dei flussi documentali e informativi è questione che riguarda, in prima battuta, coloro che hanno compiti di direzione, coordinamento, controllo.

I risultati [leggi *output*] ottenuti sono stati quelli della creazione di un sistema di regole archivistiche per la corretta gestione documentale. Tutto ciò partendo dalla registrazione di protocollo di tutti i documenti (in arrivo, in partenza, interni), dalla loro classificazione e fascicolazione per procedimento, pratica, affare. Ciò, fra l'altro, rende sempre tracciabile l'informazione, la lega al contesto organizzativo di riferimento e la indirizza verso coloro che ne hanno bisogno per svolgere i loro compiti istituzionali.

L'introduzione del protocollo informatico è stata completata dalla redazione del manuale di gestione.

Il manuale di gestione descrive le regole operative (perciò specifiche per ogni organizzazione) che, a partire da una normativa condivisa, definiscono il funzionamento del sistema documentale di ateneo.

Dal punto di vista qualitativo si è realizzato un sistema specifico per il nostro Ente, ma condiviso sia all'interno che esternamente all'Ente stesso (poiché le regole archivistiche/organizzative del sistema sono comuni a tutti gli atenei che aderiscono a Titulus97).

Un risultato non raggiunto (poiché non era parte del progetto in questione) è stato quello della digitalizzazione completa di tutte le tipologie di documenti e flussi documentali e l'eliminazione del cartaceo.

Si è trattato di una scelta consapevole poiché la così detta dematerializzazione non va concepita come un valore in sé, ma piuttosto come una conseguenza non scontata della reingegnerizzazione e semplificazione dei processi e procedimenti. Piuttosto, il vero risultato che si voleva ottenere era quello di creare un sistema che aiutasse l'organizzazione a conoscere meglio se stessa, con il risultato a valore aggiunto di una maggior efficacia ed efficienza, con il conseguente ritorno economico sul miglior utilizzo delle risorse umane e conseguente riqualificazione delle risorse umane dovuta a una ottimizzazione dei processi.

Su questa base è stato, infine, possibile riempire le caselle finora vuote della matrice funzionale riportata nella Tabella 1, che viene riproposta alla pagina seguente nella nuova forma completa delle risposte. In questo modo, è stato possibile ottenere una sinossi delle risposte fondamentali date alle relative domande, punto per punto e, nel contempo, osservare in orizzontale e in verticale la presenza puntuale delle strategie, delle soluzioni e dei risultati.

PRESUPPOSTI ANALISI	INCONTRO-CONFRONTO DELLE ESPERIENZE DISCIPLINA	DESCRIZIONE DEL PROGETTO SOLUZIONE
Obiettivi PP = punto di riferimento costante del progetto GL = problematicità della realizzazione di obiettivi "alti" MT = in relazione ai molteplici scopi dell'Ente	Normativa PP = destinataria della fiducia della dirigenza per conseguire il mutamento GL = come dato non controvertibile da inverare MT = applicabile dopo la sua condivisione e la sua personalizzazione	Risultati PP = applicazione delle funzionalità di protocollo minimo; insediamento completo dell'infrastruttura tecnologica a norma; creazione di nicchie di eccellenza GL = applicazione delle funzionalità di protocollo minimo con ASP; costruzione di rapporti interistituzionali; creazione di una realtà sperimentale per l'impianto documentale MT = stesura di uno studio di fattibilità; nomina di un capo-progetto; ottenimento di un sistema di classificazione generale
Risorse PP = coinvolgimento delle risorse umane nel cambiamento GL = necessità dell'integrazione delle risorse umane; necessità di disporre di strumenti e mezzi per poter affrontare l'attività MT = monitoraggio; mappatura e formazione delle competenze professionali; coordinamento delle competenze professionali	Organizzazione PP = necessità della gestione dell'organizzazione per superare difficoltà decisionali; costruzione di un gruppo di professionalità eterogenee; affrontare il caos con piccole comunità di prassi in divenire GL = problema della permanenza di legami deboli nell'organizzazione MT = problema dell'organizzazione a rispondere in maniera coordinata a una pluralità di obiettivi e di centri di potere diversi	Output MT = manuale di gestione; autoconsapevolezza dell'organizzazione ai fini dell'ottimizzazione della gestione dei processi; riqualificazione del personale
Metodi PP = macro-analisi dei principali flussi informativi; orientamento al cambiamento; valorizzazione delle criticità riscontrate; attenzione costante all'obiettivo principale per non escludere dal cambiamento la pluralità degli attori e dei bisogni; ciclicità del cambiamento continuo GL = mappatura dell'organizzazione e dei flussi documentali; analisi dei processi e loro razionalizzazione MT = project management; mappatura dell'organizzazione e dei flussi documentali; ricerca di relazioni trasversali tra domini diversi; gestione della conoscenza per superare problemi organizzativi	Modelli PP = creazione di piccole comunità di prassi immediatamente operative; superamento del mancato coordinamento generale tramite il modello dell'astrazione a un livello superiore; strategie di capillarizzazione degli interventi e conseguente coinvolgimento e formazione di strutture e persone GL = modello tecnologico ASP utilizzato anche dal punto di vista organizzativo, come gestione centralizzata di un unico servizio MT = superamento del modello del caos organizzato tramite la reingegnerizzazione dei processi e dei conseguenti flussi documentali	Soluzioni sostenibili

Nota. PP vale per Paola Pittoni, cioè per l'esperienza de "La Sapienza"; GL vale per Gioacchino Lamanna, cioè per l'esperienza dell'ASI, ed MT vale per Michele Toschi, cioè per l'esperienza dell'Università di Bologna.

Le soluzioni sostenibili

E veniamo alla sintesi del tutto.

Nelle analisi dei problemi e nelle valutazioni contenute nelle relazioni individuali sullo stato dei processi, dei procedimenti e delle procedure attuative della normativa, si possono dedurre, negli interventi riportati, alcune somiglianze, con l'avvertenza che le differenze riscontrabili tra le realtà considerate si configurano come l'esatto rovescio delle stesse somiglianze rilevate:

1. la pluralità - in ciascuna delle realtà considerate, sono molti gli osservatori e le individualità che utilizzano dati per innescare processi e procedimenti informatizzati - è quindi policentrico il mondo degli attori coinvolti, per cui ogni analisi deve confrontarsi con un'ampia molteplicità di interessi, molteplicità che essa deve rappresentare nel disegno e nella realizzazione della soluzione. Si tratta qui, infatti, del *particolare*, vario e spesso caotico, degli interessi delle aree e delle rendite di potere, della moltiplicazione non integrata dei centri decisionali, delle differenze riscontrabili tra gli individui e tra i gruppi (fino all'incompatibilità ambientale e fino allo scontro), dello stato delle conoscenze (la loro quota di "essere", innanzitutto, e la diversità del loro grado di esplicitazione razionale), della storia delle stratificazioni procedurali e degli insuccessi nei tentativi di razionalizzazione, della disparità delle dotazioni strumentali nonché dell'obsolescenza discontinua delle attrezzature, della qualità della formazione, eccetera. Tutti aspetti, questi, che appartengono, insieme e contemporaneamente, alle valenze del caos (creativo) e/o dell'ordine (funzionale ma sterile) o ancora, semplicemente, del disordine dell'organizzazione;
2. la direzione - affinché tutte le strutture appartenenti alle organizzazioni siano attrezzate con competenze adeguate per valorizzare le opportunità che la ricerca organizzativa e le relative tecnologie rendono disponibili, sono necessarie, dall'alto della dirigenza, una volontà tenacemente collaborativa e un riconoscimento esplicito di ruoli - cosa che spesso sfugge alle realtà considerate, con la possibilità che l'assunzione di volontà strategiche da parte dei quadri intermedi si sostituisca a quelle non presenti o non espresse da parte del vertice organizzativo, con il conseguente insorgere di conflitti non sempre facilmente risolvibili;
3. il microcosmo - la criticità principalmente individuata riguarda il fatto che un'indagine progettata su scala nazionale, a volte internazionale, non si presta a dare risposta a tutte le esigenze conoscitive di maggiore interesse particolare, e ciò sia per il tipo di aspetti indagati (che potrebbero non sempre corrispondere alle priorità di una struttura) sia per il disegno campionario (che,

- seppure esteso nelle dimensioni, in alcune realtà più emancipate non raggiunge una soglia tale da consentire lo studio di differenze procedurali per alcune aree, anch'esse rilevanti per la programmazione generale dei flussi);
4. l'innovazione - nello sviluppo delle attività in corso d'opera si è compresa la necessità di tenere in maggiore considerazione queste esigenze, escogitando soluzioni originali sia nel disegno generale, sia negli obiettivi di rilevazione dei contenuti d'analisi che sono venuti incontro alle principali necessità di studio e approfondimento d'uso dei servizi, soprattutto nei loro nodi più critici (come i tempi d'attesa, i modelli diversi di riferimento delle varie strutture, la soddisfazione, la creazione di alcuni percorsi preventivi), per cui il rapporto fra il progetto generale e la sua realizzazione particolare può soffrire di scostamenti dalla "norma" anche di non poco conto.

Il compito dell'amministratore dei flussi documentali, ai fini di una gestione qualificata dei contenuti oltre che del loro intrecciarsi dinamico, diviene, quindi, via via più complesso (fino al limite del disastro annunciato...) a mano a mano che nelle amministrazioni decregono le capacità di sintesi e di proposizione di indicazioni strategiche entro una visione unitaria dei processi generali dell'organizzazione e del loro rapporto con l'ambiente esterno. Carenza della definizione esplicita di scopi e obiettivi, scalati nel tempo della previsione della loro realizzazione.

Pare in più dare man forte all'aumento dell'entropia la difficoltà di realizzare un'integrazione dei saperi dei singoli e dei gruppi con le competenze implicate e spesso presupposte dalla tecnologia, come se le situazioni lavorative specifiche ponessero ostacoli apparentemente lievi (perché accuratamente non portati alla coscienza piena dell'organizzazione, e perciò e in realtà tanto più difficili da superare) alla comprensione e alla condivisione di obiettivi (che tuttavia, in ultima analisi, sono comuni), tra chi razionalizza la gestione documentale attraverso l'informatica e chi promuove la qualità stessa di quei processi conoscitivi e decisionali: spesso si parlano linguaggi differenti, si oppongono micro-ontologie poco conciliabili, si adottano strategie formative parziali; manca, soprattutto, un'analisi accurata degli "angoli" che rallentano qualità e quantità del fluire delle informazioni documentarie prodotte nella vita quotidiana dell'organizzazione.

C'è qui, tanto più evidente, la mancata realizzazione di quella "rivoluzione copernicana" della gestione della conoscenza (viceversa, chiarita e puntualizzata ormai da diversi anni) che ha saputo capovolgere l'enfasi sul valore dell'informazione prodotta dall'organizzazione: da mera e inevitabile e "semplice" conseguenza di atti e di fatti amministrativi e contabili (un *output* del quale non si può fare a meno, e perciò "naturale") a vera e propria ragion d'essere dell'organizzazione, come se unico e fondamentale scopo dell'organizzazione non fosse, tanto, il governo dei processi istitu-

zionali ma, piuttosto, la creazione e il trasferimento di informazione e di conoscenza che si "appoggia" (quasi un'astuzia della ragione) su quei processi. In breve: non governiamo processi che producono informazione e conoscenza ma governiamo informazione e conoscenza che, per realizzarsi, si "fondano" sull'attivazione e sul compimento di processi.

Da qui, da questa sostanziale non comprensione della realtà, deriva il rischio maggiore: attivare soluzioni improvvisate per problemi isolati, con il rischio, tra l'altro, della non ripetibilità e del non riuso, soluzioni che, se pure non risolvono il problema generale dei flussi documentali, non sanno dare soluzione compiuta nemmeno ai casi isolati che ne hanno stimolato l'attivazione, in una continua e inutile e anzi dannosa "reinvenzione della ruota"...

Non si vede che una e un'unica via d'uscita: una coerente e sostenuta e governata integrazione tra la gestione dei contenuti informativi della conoscenza e la gestione dei sistemi documentari dell'organizzazione.

In altre parole: una strategia intelligente che persegua l'integrazione della conoscenza (prodotta e trasferita) ai fini decisionali con un'organizzazione stabile e, soprattutto, affidabile e riusabile, delle testimonianze giuridiche di quei processi decisionali - *Le nozze di Mercurio con la Filologia...* del *record management* con il *record keeping system*. L'archivistica come strumento della gestione della conoscenza e la gestione della conoscenza come orizzonte di significato dell'archivistica. Documentare e archiviare: perché, se no? Per farne che cosa? «L'ordinamento delle cose serve per conservare, per trovare, per trasmettere» cito a memoria un passo di Francis Bacon.

Lo scopo non è cioè, più e soltanto, di poter disporre di un sistema di documenti affidabili che descrivano processi consolidati, ma di poter disporre di sistemi di archiviazione (e dunque e anche di indicizzazione) e di recupero di documenti dell'Ente per poterli riutilizzare per la gestione di nuovi processi nonché per il controllo (e la trasparenza) dei processi correnti e consolidati (e documentati): qui il mestiere dell'archivista si sposa con quello del documentalista.

Tutti limiti e tutte prospettive che risaltano - ora con più forza e consapevolezza ora in modo maggiormente implicito - in ciascuno dei casi presentati.

E arriviamo perciò all'esigenza, avvertita coralmente, dell'innovazione. La corretta archiviazione dei documenti dell'Ente diviene allora strumento (delicato, difficile, giustamente contraddittorio e informaticamente rischioso) per la corretta gestione delle informazioni di *relazione* e di *contesto* affinché si sviluppino flussi di lavoro collaborativo capaci di gestire con efficacia ed economicità i processi istituzionali dell'Ente. In questo contesto, sembrano soprattutto il piano di classificazione archivistica e quello documentale ad essere chiamati all'innovazione e alla funzionalità della loro integrazione.

Nota, per esempio, Maria Guercio in un seminario CNIPA [Centro Nazionale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione] del 2002 (*Dai sistemi documentali al knowledge management: un'opportunità per la pubblica amministrazione*):

«La qualità delle procedure, la qualità del piano di classificazione, la qualità dei metadati disponibili e la qualità del loro trattamento dipendono, naturalmente, dalla quantità e dalla qualità degli investimenti archivistici e informatici con cui ciascun soggetto produttore di documenti è in grado di sviluppare il proprio sistema. Non c'è dubbio, tuttavia, che per progredire sulla strada indicata è indispensabile che la classificazione, pur rispettando i requisiti minimi previsti nello studio MoReq [Model Requirements (for the management of electronic records)], preveda ulteriori funzionalità: non si limiti ad esempio ad una semplice gerarchia di voci funzionali, ma identifichi la tipologia e la natura dei fascicoli formati nell'ambito di ciascuna voce di classificazione, ne descriva sinteticamente la natura funzionale e il contenuto, individui i principi di conservazione e scarto e i livelli di accesso. La flessibilità da un lato e la coerenza dall'altro costituiscono le caratteristiche che garantiscono la qualità del sistema. [...] Il futuro complesso dei nostri sistemi informativi e documentari richiede, insomma, un percorso alquanto articolato che includa: la specializzazione e il miglioramento degli strumenti di ERMS [Electronic Records Management System]; lo sviluppo di sistemi e componenti software orientati all'integrazione dei contenuti (e-portal, groupware, workflow, data warehousing, search engine, messaging e-mail, ecc.); il riconoscimento che la classificazione d'archivio offre uno strumento avanzato più vicino alla gestione dei contenuti che alla semplice gestione dell'informazione, data la complessa analisi sintattica, semantica e funzionale che richiede; l'individuazione attenta delle criticità e delle soluzioni avanzate dei sistemi documentari informatici in questa lunga fase di transizione».

Si apre qui, in più e oggettivamente, un'area di ampia sovrapposizione per il lavoro dei professionisti dell'informazione (archivisti, documentalisti, bibliotecari - che, proprio con l'accurato mantenimento delle rispettive differenze funzionali e, direi, strutturali, possono arricchire di contenuti e di finalità quella professione che gli anglosassoni designano, semplificando e confondendo, come *record management*) in difesa della centralità del documento, della memoria documentaria nelle organizzazioni, della stessa trasparenza ed efficacia dell'azione amministrativa. Documentazione e archivistica coprono fasi differenti del processo, tuttavia unitario, e con strumenti sempre più simili e ravvicinati. La confusione delle funzioni presenti in una generica *informatica gestionale* può essere superata solo dalla coscienza che senza la saldezza di un vero e proprio presidio professionale costituito da personale qualificato in campo documentario, ogni investimento informatico può, alla lunga, rivelarsi contraddittorio, inefficace, inefficiente e portare a danni maggiori dei problemi che pretendeva di risolvere.

Paiono quindi giungere, qui, nuove sfide per l'archivistica, per la documentazione, per soluzioni informatiche promosse, orientate, governate, controllate da archivisti e documentalisti: dovranno, tra l'altro, appartenere agli stessi dirigenti dell'organizzazione un'aggiuntiva (ma integrata con le altre loro competenze) coscienza archivistica e documentalistica oggi invece flebile ed evanescente quando non del

tutto inesistente, insieme con la consapevolezza visionaria dei fini ultimi e intermedi dell'Ente (dotato di fini sempre più complessi e di organizzazione sempre più fragile e caotica), dei suoi processi e delle ricadute che questi stessi processi hanno e inducono sull'ambiente culturale, sociale e materiale "esterno" all'organizzazione.

